

Verhandlungsziele erkennen und strategisch nutzen

„Andere Länder, andere Sitten“ heißt es und genauso unterscheidet sich auch das Verhalten am Verhandlungstisch. Bei internationalen Verhandlungen treffen sprachliche, vor allem aber kulturelle Unterschiede aufeinander. Wer heute erfolgreich sein will, muss sich auf dem internationalen Parkett der Geschäftswelt sicher bewegen können. In unserer Serie „Weltweit verhandeln“ beschreibt Ihnen Verhandlungsexperte Raphael Schoen den Stand der internationalen Forschung und gibt Empfehlungen für die Praxis.

Wer mit Verhandlungen auf internationalem Parkett konfrontiert ist, wird an einer Frage kaum vorbeikommen: Wie lassen sich, bei den weltweit bestehenden unterschiedlichen Verhandlungsstile, Muster erkennen, die es erlauben die eigene Verhandlungsstrategie zu optimieren, um seine Ziele besser durchzusetzen.

Die Forschung zu diesem Thema hat sich glücklicherweise in den letzten Jahren maßgeblich entwickelt, so dass sich entsprechende Studienergebnisse gut auf die Praxis übertragen lassen. Nicht selten werden auch geübte Experten besonders dann hellhörig, dann wenn es darum geht, wie man in komplexen, internationalen Verhandlungssituationen bestehende nationale Unterschiede in handfeste Vorteile verwandeln kann, um Verhandlungsergebnisse zu verbessern und die Abschlusswahrscheinlichkeit zu erhöhen.

Wenn man sich zum Beispiel vergegenwärtigt, welches das eigentliche Ziel von Verhandlungen ist, das es zu erreichen gilt, dann wird man hierzulande nicht selten hören, dass ein Vertragsabschluss das primäre Ziel von Verhandlungen ist, mit dem die Vereinbarungen in eine rechtssichere Form gegossen wird und dann danach gehandelt wird.

Wir gehen selbstverständlich davon aus, dass unsere Verhandlungspartner weltweit diese Abfolge genau so sehen. Folglich werden dann entsprechend die Strategie und Vorgehensweise auf einen vermeintlichen weltweiten Standard ausgerichtet. Forschungsergebnisse einiger maßgeblichen internationalen Studien legen jedoch Anderes nahe. Demnach gibt es international mindestens zwei Primärziele auf die sich Verhandlungen konzentrieren:

Verhandlungsziel - Vertragsabschluss

Einen unterzeichneten Vertrag als logische Konsequenz einer erfolgreich abgeschlossenen Verhandlung zu sehen, wird in einigen Kulturen als selbstverständlich betrachtet. Das heißt, dass das Augenmerk primär auf der Verhandlungsmasse liegt, welche verhandelt wird. Seien es technische Spezifikationen, Preise, Produktparameter, Qualitätskriterien, etc. Eine Beziehungspflege wird im Vorfeld zwar oft angestrebt, jedoch selten über das Ende einer Verhandlung hinaus ernsthaft in Betracht gezogen. Auf die

Idee, darüber hinaus eine längerfristige Geschäftsbeziehung zu dem Verhandlungspartner anzustreben, auch wenn etwa erst wieder nach längerem Zeitabstand die nächste Verhandlung ansteht, würde so mancher Manager als Zeitverschwendung abtun, mit dem Hintergedanken, entsprechend einige Wochen im Vorfeld des nächsten anstehenden Termins wieder den Kontakt zu seinem Geschäftspartner aufzunehmen.

Verhandlungsziel - Beziehung

Im Gegensatz zum Vertragsabschluss ist die zweite international vorherrschende Tendenz eines primären Verhandlungsziels, eine längerfristige Geschäftsbeziehung anzustreben. Sie wird gekennzeichnet davon, dass etwa bei Verhandlungen eine relativ lange Vorverhandlungsphase stattfindet, die dazu dient, dass sich die Parteien gegenseitig kennenlernen und eine Beziehung entwickeln, und sich danach erst auf die Substanz der Verhandlung zu konzentrieren.

In diesen Nationen wird es als vorrangiges Ziel betrachtet, eine Geschäftsbeziehung zu entwickeln, um daraus das Vertrauen zu schaffen, sich dem Verhandlungsgegenstand effektiv zu widmen. Dieser wird inhaltlich zwar als genauso wichtig angesehen, jedoch führt häufig nur die vertrauensvolle Beziehung zum Gegenüber zu einem positiven Verhandlungsergebnis.

Diese beiden grundverschiedenen Ausprägungen wurden international gemessen und verteilen sich wie folgt:



Bild: Ziel von Verhandlungen; Quelle: Jeswald W. Salacuse, The Global Negotiator, MacMillan. (Adaptiert durch den Autor)

Deutschland befindet sich auf dieser Skala in etwa in der Mitte, in der beide Ausprägungen ausgewogen vorkommen können. Jedoch ist nicht entscheidend, wo sich Deutschland auf der Skala absolut befindet, sondern, wo sich die Nation befindet mit der verhandelt wird. So ist zum Beispiel für viele Executives in Brasilien, Frankreich und Spanien ein Vertragsabschluss das vorrangige Verhandlungsanliegen.

Wohingegen in Mexiko, und besonders in Indien der Fokus auf die Entwicklung einer Beziehung besteht. China gehört ebenso in diese Ausprägung. Dort hat sich dafür ein eigenes Wort für dieses Phänomen herausgebildet: Guanxi, das in etwa Verbindung, Beziehung bedeutet.

Selbstverständlich muss in diesem Zusammenhang auch erwähnt werden, dass Verhandlungen per se sehr komplex sind und sich die hier dargestellten Forschungsergebnisse nur auf einen Ausschnitt bei internationalen Verhandlungssituationen beziehen. Nichtsdestotrotz stellen sie valide Studienergebnisse dar, die sich sehr gut auf die Praxis übertragen lassen.

Strategieentwicklung im Einkauf

Wie können Praktiker diese Unterschiede nun nutzen, um das Potenzial für bessere Verhandlungsergebnisse zu erhöhen.

Wenn man das wahrscheinlich vorrangige Verhandlungsziel des Gegenübers eines deutschen Verhandlungspartners kennt, also entweder der Vertragsabschluss oder eine längere Geschäftsbeziehung, lassen sich die Empfänglichkeit des Gegenübers für Argumente und bestimmte Konzessionen mit einer soliden Wahrscheinlichkeit vorhersagen. Mit diesem Wissen lässt sich die Verhandlungsstrategie nun zielgerichtet entwickeln.

Wenn wir in Einkaufsverhandlungen mit beziehungsorientierten Kulturen stehen, dann werden unsere Verhandlungspartner, im Gegensatz zu vertragsorientierten Kulturen, zum Beispiel einen einmaligen niedrigeren Verkaufspreis eher akzeptieren, da sie in der Erwartung einer längerfristigen Geschäftsbeziehung dieses Einstiegs geschäft in einer Mischkalkulation auffangen können.

Dieses Verhalten ist hingegen in Spanien oder Brasilien eher nicht zu erwarten.

Auf der anderen Seite müssen wir uns vergegenwärtigen, dass bei Verhandlungspartnern dieser Ausprägung jedoch auch eine gewisse Gefahr besteht, dass ein einmal geschlossener Vertrag nicht in Stein gegossen ist, sondern Gegenstand laufender Anpassungen im Laufe der Geschäftsbeziehung sein kann, um der „Realität“ und „unvorhergesehenen Ereignissen“ Rechnung zu tragen. Dies kann etwa in Nachverhandlungen münden oder in Abmachungen, die im täglichen Geschäftsleben getroffen werden, welche ursprüngliche Vertragsabsprachen ignorieren. Das muss nicht bedeuten, dass einmal vereinbarte Abnahmepreise in Frage gestellt werden, kann jedoch scheinbar nebensächliche Vertragsbestandteile umfassen, wie zum Beispiel Lieferzeiten, Zahlungsfristen und -modalitäten, Verpflichtungen zur Dokumentation, Reportings, usw.

Beziehungsorientierte Kulturen neigen auch eher dazu bei Verhandlungen Konzessionen, die von der anderen Seite aus gewährt werden, mit Konzessionen zu erwidern, im Gegensatz zu vertragsorientierten Kulturen, wo sie zwar gerne angenommen, jedoch wahrscheinlich nicht erwidert werden.

Wettbewerbsvorteil - Agile Verhandlungsstrategie

Das heißt, wir müssen unsere Strategie auf den jeweiligen Verhandlungspartner ausrichten und mit beziehungsorientierten Kulturen anders verhandeln als mit vertragsorientierten Kulturen. Wenn wir um das Gewicht einer in Aussicht gestellten langfristigen Geschäftsbeziehung wissen und in unserer Strategie entsprechende Verhandlungsposten und Konzessionen schaffen, die dies berücksichtigen, wird die Wahrscheinlichkeit für bessere Verhandlungsergebnisse und Abschlüsse zwangsläufig steigen.

Genauso können wir profitieren, wenn wir mit vertragsorientierten Kulturen verhandeln und entsprechende kurzfristige Anreize zum Kern unserer Verhandlungsstrategie machen.

Wenn man sich auf die agile Verhandlungsweise einlässt, dann besteht zudem die Möglichkeit die offene Tür einer langfristigen Geschäftsbeziehung zu nutzen, um damit einen Wettbewerbsvorteil zu schaffen,

der über den bloßen Abschluss eines Vertrags hinausgeht. Das bedeutet einerseits zwar einen gewissen zeitlichen Aufwand der sozialen Landschaftspflege, jedoch wird aus der strategischen Nutzung vermeintlicher Zeitverschwendung effektiver Zeitgewinn, der beim nächsten Abschluss eingespart wird, wenn über bereits geschaffenes und gepflegtes Vertrauen sich plötzlich größere Volumina oder Folgeaufträge ohne oder mit deutlich verkürztem Verhandlungsaufwand realisieren lassen.

Wenn wir unsere Wahrnehmung auf die nationalen Unterschiede schärfen und diese Prinzipien beherzt anwenden, dann bergen diese ein enormes Potenzial zum Nutzen aller am Verhandlungsprozess beteiligten Parteien. Nur ihr Wettbewerb hat dann das Nachsehen.

Raphael Schoen forscht an der HHL Leipzig, Graduate School of Management über Internationale Verhandlungsführung und hat Verhandlungen im Industrie- und Hochtechnologiebereich in mehr als 20 Ländern geführt und begleitet. Er ist Trainer für globale Verhandlungsführung und Gründer von Global-IQ.org einer Trainingsakademie für international Management.